



GILLETTE PRESIDENT & CEO

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

GILLETTE 总裁兼首席执行官

THE COMPANY · 08

公司越大，服务的市场越多，产品组合越广，而矛盾的是，董事长的直接责任似乎就越少。

这听起来也许像是一句挑衅的话，但事情往往正是这样运作的。

人们从外面看一家大型跨国公司时，往往会把董事长想象成这艘船绝对的指挥官。实际上，在现代企业里，董事长常常代表的是机构的权威、延续性，以及与董事会和股东的关系。

每天早上真正走上战场的是另一个人：CEO。

CEO是必须交出成果的那个人。

CEO是必须解释销售为什么增长或下滑的那个人。

CEO是必须为市场份额的流失作出交代的那个人。

CEO是必须应对罢工、产业危机、产品召回、战略失误和组织变动的那个人。

简而言之，CEO生活在持续不断的审视之下。

每个季度都带来评判。

每一年都带来考核。

每一个决定都有代价。

事情顺利时，功劳由大家分享。

事情不顺时，责任通常落在一张办公桌上。

CEO的那张。

而董事长，则占据着一块更精巧的领地。

董事长参与战略决策。

董事长帮助确定方向。

董事长影响优先事项。

董事长与股东打交道。

董事长建立关系。

董事长管理平衡与权力结构。

然而董事长很少出现在运营的第一线。

这是一个更多建立在影响力而非执行之上的角色。

更多在于指引，而非直接问责。

更多在于权力，而非曝光。

正因为如此，在大公司里，董事长与CEO之间的关系，是整个体系中最微妙的动态之一。

纸面上，他们看起来是盟友。

实际上，他们往往服务于不同的需要。

董事长想保护机构。

CEO必须保护业绩。

董事长从稳定的角度思考。

CEO从结果的角度思考。

董事长可以等。

CEO必须立刻回答。

当两个角色步调一致时，组织就变得更强大。

当冲突出现时，整个公司很快就会感到紧张。

高管们不再知道该跟随谁。

优先事项变得模糊。

决策放慢。

内部政治开始取代市场上的竞争。

而最终付出代价的，往往是CEO。

原因非常简单。

董事会可以在几分钟之内撤换一位CEO。

撤换一位董事长则要复杂得多。

这就是为什么大公司的CEO处在一个独特的位置上。

CEO承担着巨大的责任。

CEO管理着成千上万的人。

CEO调动着数十亿美元。

CEO做出影响整个市场的决定。

然而，这个位置永远是暂时的。

有一天，CEO可以被誉为成功的缔造者。

几个季度之后，同一位CEO就可能成为公司问题的首要解释。

与此同时，董事长往往代表着体系的记忆与延续。

一个执行。

另一个监督。

一个奔跑。

另一个旁观。

一个交出成果。

另一个守护权力。

正是在这种脆弱的平衡之中，企业管理中最少被谈论的真相之一变得清晰起来：

在大公司里，权力和责任并不总是坐在同一间办公室里。

Ferdinando